

Service ist eine Entscheidung – auch in der Kommunikation

Leitung:

Kurt H. Steindl, Akademischer Trainer



Einleitung

Gelungene Kommunikation ist einfach und doch so schwer.

Wir leben in einer sehr schnellen Zeit, die durch Globalisierung, Internet und rasantem technischen Fortschritt geprägt ist. Roboter und Maschinen, die verschiedenste Tätigkeiten für uns verrichten und unser Leben organisieren, sind mittlerweile vorstellbar. Es gibt beinahe keinen Lebensbereich in dem nicht laufend bahnbrechende Entwicklungen zu verzeichnen sind.

Trotz aller modernen Errungenschaften bleibt eine der wichtigsten Aufgaben des Menschen: **zu kommunizieren**. Erst durch die Entwicklung der Sprache wurde der Fortschritt der Spezies Mensch auf diese erfolgreiche Art und Weise möglich. Die Verständigung mit anderen Menschen, der Austausch von Meinungen, Gefühlen und Ansichten ist es, der unsere Welt zu dem macht, was sie ist.

Ganz gleich, welche Entwicklung die Menschheit nehmen wird, eines wird immer im Mittelpunkt stehen: Die Kommunikation. Ob am Arbeitsplatz, privat im Kreise der Familie, im Umgang mit Freunden und Bekannten – ohne das Gespräch läuft gar nichts. Der Mensch hat das dringende Bedürfnis sich auszutauschen, seine Erfahrungen und Eindrücke weiterzugeben, mit anderen Menschen zu sprechen.

Kommunikation findet nur zum Teil mittels Worte statt. Wir sprechen eine ganz deutliche Sprache, ohne ein einziges Wort zu sagen. Körpersprache, Mimik, Gestik usw. transportieren Botschaften ohne Sprache.

Der österreichische „Kommunikationspapst“ Paul Watzlawik sagt: **„Man kann nicht nicht kommunizieren!“**



Wirklichkeiten

Wenn es um Kommunikation geht, kann man ein bekanntes Sprichwort wie folgt abwandeln:

„Wenn zwei dasselbe sagen, meinen sie noch lange nicht das selbe.“

So denkt der eine beim Thema „Hornhaut“ sofort leidgeprüft an seine Hühneraugen, während der andere die Schwielen an seinen Händen betrachtet.

Unterschiedliche Erziehung, andersartige Einflüsse der Umgebung und individuelle Erfahrungen bewirken, dass jeder Mensch seine ganz persönliche „Geschichte“ erlebt. Dadurch zeichnet er sich eine individuelle Landkarte von der Welt, in der er lebt, wobei dies durch seine subjektive Wahrnehmung und Einstellung beeinflusst wird. In so einer persönlich entwickelten Wirklichkeit lebt jeder Mensch. Er entwickelt Erwartungen und setzt sich Ziele. Aber er agiert und kommuniziert auch aus dieser subjektiven Realität heraus mit anderen Menschen.

Wenn sich die „Landkarten“ und „Weltbilder“ mehrere Menschen gleichen, gibt es kaum Probleme. Das trifft auf intakte Familien zu und auf eingespielte Arbeitsteams. Interessengemeinschaften, wie viele Vereine, religiöse oder politische Gruppen beweisen es. Leider glauben die meisten von uns, dass unsere Wirklichkeit auch automatisch für andere Menschen gelten muss. Und genau da beginnen die Probleme!

Einer der größten Fehler,

die wir bei der Kommunikation machen können, ist anzunehmen, dass wir genau wissen, was der andere denkt, meint oder glaubt.

Daraus leiten sich auch folgende Fehleinschätzungen ab:

- Ich weiß ohnehin, was andere denken, erwarten, bevorzugen oder ablehnen.
- Die anderen müssen auch wissen, was ich denke, erwarte, bevorzuge oder ablehne.
- Wir müssen daher über solche Selbstverständlichkeiten gar nicht reden.

Große Enttäuschungen und Frust sind vorprogrammiert, wenn wir von anderen verlangen, dass sie unausgesprochene Erwartungen erfüllen.



Dies führt auch zu

- Selbstmitleid (keiner versteht mich)
- Verärgerung (Die anderen müssen doch wissen, dass ich das so haben will) und
- Streit (Wenn du nicht fähig bist meine Erwartungen zu erfüllen, werde ich dafür sorgen, dass deine auch nicht erfüllt werden)

Der einzige Weg, aus diesen verfahrenen Situationen herauszukommen, ist eine ständige Beziehungsklärung. Aber auch wenn wir wissen, dass es diese unterschiedlichen Wirklichkeiten gibt, kann es passieren, dass jeder „sein Weltbild“ nicht nur verbissen verteidigt, sondern alle anderen missionieren will.

Die Lösung lautet:

Wir müssen nicht nur erkennen und akzeptieren lernen, dass der Andersdenkende weder ein Idiot noch ein Querulant ist, sondern wir müssen auch bereit sein, ihm seine Wirklichkeit zu lassen.

Folgende Regeln helfen uns dabei:

- Regel 1: Zeige Verständnis – also Toleranz – für Andersdenkende. Verständnis zu zeigen hat nichts mit Einverständnis zu tun.
- Regel 2: Frage dich immer nach den Erwartungen und Grenzen deiner Partner.
- Regel 3: Spreche deine eigenen Erwartungen klar aus bzw. stecke deine Grenzen von Beginn weg eindeutig ab.

Verständnis für die Meinung des anderen zu zeigen, bedeutet nicht zwangsläufig diese Meinung zu teilen. Wie viele frustrierte Gäste, zerstörte Familien, ja sogar Glaubenskriege könnten wir durch mehr Toleranz und Verständnis vermeiden!

***Wenn die Toleranz für Andersdenkende fehlt,
ist die Welt voll von Idioten, Unsympathlern und Verbrechern.***



Erfolgreiche Kommunikation ist –

- **ehrlich** – unsere Gedanken sind identisch mit unseren Handlungen
- **verständnisvoll** – wir sprechen die Sprache unserer Gäste
- **vertrauensvoll** – wir versprechen nur das, was wir auch tatsächlich erfüllen können.

***Nicht, was wir sagen ist maßgeblich,
sondern ausschließlich das,
was unser Gegenüber aufnimmt und dabei empfindet.***

Aus dem NLP (neurolinguistisches Programmieren):

***Was ich sagen wollte, weiß ich -
was ich wirklich gesagt habe,
erkenne ich erst an der Reaktion meines Gegenübers.***



Körpersprache

Blickkontakt

Dem Blickkontakt eine besonders wichtige Rolle zu: Weil es zu den Grundregeln der Höflichkeit gehört, sich anzuschauen, wenn man miteinander spricht, entscheidet der Blick, mit dem man dies tut, schon "auf den ersten Blick" über Sympathie und Antipathie.

Schauen Sie Ihr Gegenüber an, fixieren Sie es aber nicht. Wenn Ihr Gegenüber testen will, wer dem Blick des anderen länger standhält - weichen Sie aus. Senken Sie jedoch niemals den Blick auf den Boden, denn das wird als Unterwerfungsgeste verstanden! Schauen Sie stattdessen auf gleicher Höhe einfach woanders hin. Gewöhnen Sie sich an, jemanden ganz anzuschauen, und nicht nur einzelne Punkte wie die Augen.

Faustregel:

Ein offener und freundlicher Blickkontakt wirkt überzeugend und selbstsicher, Blicke aus dem Fenster oder am Gesprächspartner vorbei werden bestenfalls als Unsicherheit, wenn nicht gar als arrogant und abweisend interpretiert. Blicken Sie Ihrem Gesprächspartner so ins Gesicht, wie Sie es bei einem guten Freund machen. Offen, gerade und ehrlich.

Kopfhaltung

Ein leicht geneigter Kopf signalisiert Vertrauen. Ein gerade Kopf ist ein Konfrontationssignal. Ein gerader Kopf nach vorne gereckt, bedeutet Aggression.

Mimik - Spiegel der Seele

Mit Ihrem Minenspiel (wie mit allen anderen körpersprachlichen Signalen) geben Sie Ihren inneren Zustand zu erkennen: ob Sie froh oder traurig gestimmt sind, verkrampft oder ausgeglichen. Es ist ein folgenschwerer Irrtum, wenn Sie glauben, Sie könnten sich dauerhaft "verstellen" und, salopp gesagt, permanent "keep smiling" machen.

Aber selbst, wenn Sie dies durchstehen sollten: Sie können mit ziemlicher Sicherheit davon ausgehen, dass man Ihnen Schauspielerei unterstellen wird. Verhalten Sie sich dem jeweiligen Gesprächsthema und der jeweiligen Situation gegenüber angemessen.



Gestik

Mit Gestik sind alle Gebärden der Arme und Hände, aber auch viele Handlungen (z. B. das Spielen mit einem Bleistift) gemeint. So wird bei vor der Brust verschränkten Armen gerne eine verschlossene Haltung vermutet (was aber meistens falsch ist) und bei hinter dem Rücken verschränkten Armen auf Unsicherheit und der Suche nach Halt. Die Hand gilt allgemein als das Symbol des Handelns (daher der Name!), also der Aktivität eines Menschen.

- Führungs- und Befehlsgewohnte Menschen unterstreichen das Gesagte durch eine dem Gesagten „entsprechende“ Handbewegung,
- bei Ärger oder Wut ballen wir eine Faust.
- Verkrampfte Hände verraten Angst oder Furcht,
- hektische Handbewegungen innere Erregtheit. Das erwähnte Spielen mit dem Bleistift (oder einem anderen Gegenstand) verrät übrigens, dass Sie ängstlich, nervös und verkrampft sind.

So vorsichtig man bei der Interpretation körpersprachlicher Signale auch sein muss, wird in unseren Gesten eines offenbar: Am Gespräch ist unser ganzer Körper beteiligt. Würden Sie sich beispielsweise zwingen, während des Gespräches Kopf, Hände und Füße absolut stillzuhalten, würde Ihnen wahrscheinlich überhaupt nichts mehr zu sagen einfallen, weil dies Ihre gesamte Konzentrationsfähigkeit in Anspruch nähme.

Seien Sie sich stets bewusst: Auch mit Ihren Gesten liefern Sie Ihrem Gesprächspartner Informationen. Drücken Sie mit Ihren Gesten das Gegenteil von dem aus, was Sie sagen, erregen Sie Misstrauen; in weniger eindeutigen Fällen (etwa bei bestimmten "Ticks") wird zumindest auf Unausgeglichenheit geschlossen.



Gesetze der Körpersprache

1. Unser Körper ist der Spiegel unserer Seele

Der Körper kommt vor dem Wort. Er kann – im Gegensatz zu Worten – normalerweise nicht lügen. Die einzige Ausnahme ist, wenn wir Körpersignale kurzfristig bewusst einsetzen.

2. Unsere Körpersprache entsteht unbewusst.

Wir nehmen Sie normalerweise weder an uns noch an anderen Menschen bewusst wahr. Es fällt schwer uns gleichzeitig auf unsere Worte und auf unser Verhalten zu konzentrieren. Wenn es gelingt, dann nur kurzfristig. Es gelingt jedoch gar nicht, wenn unsere Gefühle mit im Spiel sind.

3. Wir registrieren Körper sprachliche Signale des Anderen unbewusst.

Es ist die Körpersprache, die uns merken lässt, ob unser Gegenüber die Wahrheit sagt. Meistens achten wir viel zu wenig darauf und erinnern uns an dieses (ungute) Gefühl erst wieder, wenn es schon zu spät ist.

4. Körpersprache ist umfassend

Stichworte dazu sind: Umgangsformen, Begrüßungsrituale, Rollenfunktionen, Kleidungskodex, Revierverhalten, Kampf- und Imponiergehabe, Balzverhalten, Statussymbole, kulturelle Unterschiede.

5. Der leere Raum um uns ist Faktor unserer Körpersprache

Wir fühlen uns unwohl, wenn Fremde in unseren „inneren Kreis“ eindringen. Wogegen wir es bei Familienmitgliedern, guten Freunden usw. als angenehm empfinden. Die Beachtung von persönlichen Distanzen ist ein deutliches Körpersprachliches Zeichen. Andererseits gehören Gebietsmarkierungen zu den wichtigsten Regeln der Kommunikation.

6. Sich in Schlüsselsituationen sowohl der eigenen als auch der fremden Körpersignale bewusst sein, bringt enorme Vorteile.

Die Kenntnis darüber hilft uns Fehler zu vermeiden und ermöglicht andererseits bewusste Einflussnahme bis hin zur Manipulation.

7. Ein einziges körpersprachliches Signal kann täuschen

Beispiel: Hinter verschränkten Armen kann sowohl Abwarten, Ablehnung, Frieren, Passivität oder bequeme Haltung stecken.



Smalltalk

Auch wenn Sie vielleicht für sich selbst in Anspruch nehmen, nicht oberflächlich zu sein und deshalb Smalltalk ablehnen, so werden aber auch Sie häufiger als es Ihnen vielleicht bewusst ist, Smalltalk machen. Smalltalk ist eine besondere Art der zwischenmenschlichen Kommunikation. Es geht dabei um ein gegenseitiges "Beschnuppern", ein Aufnehmen oder Bestätigen einer Beziehung zwischen zwei oder mehreren Menschen, ohne dabei zu viel von sich preisgeben zu müssen.

Wer sich solchen Gesprächen mit anderen ständig entzieht, wird schnell als unsympathischer Muffel bezeichnet und vielleicht gemieden.

Gute „Smalltalker“ ...

- ... sammeln Sympathiepunkte. Die Menschen, die sich mit Ihnen gut unterhalten können, mögen Sie und suchen Ihre Nähe.
- ... haben Gelegenheit andere Menschen und deren Horizonte kennen zu lernen. Dies kann mitunter sehr spannend und wirklich interessant sein.
- ... haben Spaß. Smalltalk kann auch Freude machen! Wenn Sie nicht krampfhaft nach Themen suchen müssen, sondern sich einfach und lockert unterhalten können, kann ein netter Smalltalk richtig Spaß machen.
- ... trainieren beim Smalltalken. Jeder Smalltalk-Situation gibt Ihnen die Möglichkeit, sich darin zu üben offen auf andere Menschen zuzugehen, tolerant vor allem bei „andersartigen „Menschen zu sein und sich z.B. in Geduld und Nachsicht zu üben.
- ... bauen sich ein Netz aus Beziehungen auf. Man kann nie wissen, welcher Kontakt irgendwann einmal nützlich sein kann.



Regeln für erfolgreichen Smalltalk

1. Sprechen Sie über Offensichtliches.

Wie zum Beispiel das Wetter, den letzten Sieg der lokalen Fußballmannschaft, aktuelle Nachrichten, besondere Einrichtungsgegenstände, Architektur, Park- bzw. Gartengestaltung, Ein Werbeplakat, Filme, Bücher, Kleidung, Frisuren usw.

2. Interessieren Sie sich für den Anderen

Sehr oft gehen wir davon aus, dass andere denken und fühlen wie wir. Um sich aber wirklich für den anderen zu interessieren, muss der die Möglichkeit haben, anders sein zu können. Um so verschiedener sie von uns selbst sind, desto mehr können wir in einem Gespräch lernen. Und deshalb ist es durchaus lohnend, sich für jemand anderen zu interessieren.

Fragen Sie nach der beruflichen Tätigkeit Ihres Gesprächspartners. Besonders dann, wenn Sie von dem, was der andere tut, wenig oder keine Ahnung haben, können Sie hier viel dazulernen. Lassen Sie sich erklären, worin die Arbeit besteht. Die meisten Menschen genießen es, wenn sich jemand mal wirklich für das interessiert, was man täglich tut. Fragen Sie also ruhig nach, wenn Sie etwas nicht verstehen. Der andere wird es Ihnen sicher gerne erklären.

Wenn Sie sich für das Hobby eines anderen Menschen interessieren, sollte es eigentlich ausreichend Gesprächsstoff geben. Menschen, die eine Leidenschaft haben, lieben es, darüber zu erzählen.

Wer auf Details achtet, findet in der Regel eine Menge Anknüpfungspunkte für ein interessantes Gespräch. Fragen Sie z.B. einfach mal nach, woher die wunderschöne Brosche oder die edle Tasche stammt, die Ihr Gegenüber besitzt. Vielleicht hat der andere eine besonders schöne Handschrift oder spricht einen interessanten Dialekt? Vielleicht liegt seine oder ihre Lektüre auf dem Tisch, über die Sie sich unterhalten können? Seien Sie aufmerksam.

3. Hören Sie zu

Die meisten Menschen reden sehr gerne selbst und genießen es, wenn sie jemanden finden, der in der Lage ist, aufmerksam und interessiert zuzuhören. Achten Sie darauf, mehr zuzuhören, als selbst zu sagen.

4. Stellen Sie offene Fragen

Fragen zu stellen, ist eine sehr gute Möglichkeit, ein unverfängliches Gespräch zu führen. Sie müssen so nicht allzu viel von sich selbst preisgeben, zeigen Interesse und können das Gespräch sogar auch noch richtungsweisend einwirken. Achten Sie aber darauf, offene Fragen zu stellen - also Fragen, auf



die Ihr Gesprächspartner nicht nur mit "Ja" oder "Nein" antworten kann. Solche Fragen nennt man geschlossene Fragen und die können jedes Gespräch abrupt beenden. Offene Fragen hingegen ermöglichen den Austausch von Gedanken.

Beispiele für offene Fragen:

- **Was** denken Sie über...?
- **Wie** sehen Sie das?
- **Was** würden Sie sich bei Ihrem nächsten Besuch wünschen?
- **Welche** Erfahrungen haben Sie mit ... gemacht?

5. **Seien Sie vorsichtig mit Witzen**

Viele Menschen möchten durch einen Witz die Stimmung auflockern und so gut ankommen. Das mit dem Witzigsein ist allerdings eine recht schwierige Sache. Schlecht erzählte Witze können sehr peinlich sein. Und den richtigen Humor des Gesprächspartners zu treffen ist auch nicht so einfach. Hier ist weniger oft mehr. Versuchen Sie lieber nicht witzig zu sein, wenn Ihnen das nicht liegt. Das heißt ja nicht, dass Sie todernst sein müssen. Seien Sie einfach natürlich und versuchen Sie nicht zum Entertainer zu werden, wenn das gar nicht Ihrer Persönlichkeit entspricht. Überlassen Sie das Possenreißen lieber den echten Komikern.

6. **Achten Sie auf den richtigen Abstand**

Die meisten Menschen mögen es gar nicht, wenn Personen, die sie nicht gut kennen, ihnen "auf die Pelle" rücken. Wir alle brauchen einen gewissen Abstand zu Gesprächspartnern, um uns wohl zu fühlen. Achten Sie deshalb ganz bewusst darauf, dem anderen nicht zu nahe zu treten. Als Maßstab für den körperlichen Abstand, der den meisten Menschen angenehm ist, können Sie eine Armlänge nehmen.



Aufmerksames Zuhören

Wenn Sie aufmerksam zuhören, dann zeigen Sie Interesse an Ihrem Gesprächspartner. Das erzeugt Vertrauen. Es entsteht eine lockere und freundliche Atmosphäre, in der es leichter ist, offen über sich selbst und seine Wünsche oder Probleme zu reden. Unsere Erwartungshaltung – ob positiv oder negativ – lässt uns nur noch das hören, was wir hören wollen. Auch wenn etwas ganz anders gemeint war.

Gutes Zuhören hat viel mit Aufmerksamkeit zu tun. Viele von uns denken aber schon während der andere spricht bereits über Gegenargumente oder unsere Er widerungen nach. Sie sind dann gedanklich nicht bei Ihrem Gesprächspartner, sondern viel mehr bei sich selbst. Können Sie dabei wirklich zuhören?

Manchmal liegt es einfach an unserem Temperament, dass wir andere Leute unterbrechen. Dann können wir es kaum abwarten, bis wir selbst etwas sagen können, es geht uns zu langsam und wir befürchten vielleicht, unsere Ideen oder Argumente zu vergessen. Üben Sie sich trotzdem in Geduld. So schwer es fällt. Damit tun Sie Ihrem Gegenüber und Ihrer gemeinsamen Gesprächskultur etwas Gutes. Mitunter vervollständigen wir die Sätze desjenigen, der gerade redet. So wird im Zweifelsfalle der Lautere, der Temperamentvollere das Gespräch führen. Damit erreichen Sie aber kein Miteinander, sondern nur ein Gegeneinander. Es erfordert etwas Disziplin sich selbst zu ermahnen, dem Anderen nicht ins Wort zu fallen. Den Anderen ausreden zu lassen beinhaltet auch die Aufforderung dem Gegenüber auch wirklich zuzuhören. Wenn Sie sich bereits während der Gast redet intensiv Gedanken machen, was Sie als nächstes sagen werden, dann hören Sie nicht zu und verstehen nicht, was der Andere sagt.

Hin und wieder werden wir es vielleicht auch mit der größten Anstrengung nicht schaffen, den anderen ausreden zu lassen. Seien Sie nicht zu streng zu sich. Das kann jedem passieren. Auch Sie werden hin und wieder von anderen unterbrochen werden. Versuchen Sie es einfach immer wieder erneut. Falls Sie wieder einmal versehentlich in das Wort des anderen fallen, entschuldigen Sie sich. Damit zeigen Sie Ihrem Gegenüber Respekt. Wenn Sie unterbrochen werden, bitten Sie freundlich, aber bestimmt darum, ausreden zu dürfen. In der Regel wird der andere sich dann bei Ihnen entschuldigen.

Das Entscheidende hierbei ist, dass Sie sich ständig fragen, wie gut Sie zuhören und wie gut Sie das Gesagte verstehen.

Je besser Sie zuhören, desto besser wird die Meinung Ihres Gegenübers über Sie!



Praxistipps für erfolgreiche Gespräche

Verschiedene Meinungen sind OK

Als allererstes sollten wir uns klarmachen, dass es jeder Person zusteht, sich eine eigene Meinung zu bilden. In dem Wort "Meinung" steckt das kleine Wörtchen "mein". Die Ansicht, die der Gast oder Kollege hat, ist seine eigene und damit ganz persönliche Ansicht. Sie muss nicht gleichzeitig auch die Ansicht anderer Menschen sein. Theoretisch ist uns das auch meist klar. Und dennoch sind wir, ehe wir uns versehen, wieder mitten im Streit um Meinungen und Ansichten.

Unsere Aufgabe ist es, dem Gast den Aufenthalt in unserem Unternehmen so angenehm wie möglich zu gestalten. Dazu gehört auch eine gelungene Kommunikation. Dies heißt aber nicht, dass wir dem Gast immer nach dem Mund reden müssen. Achten Sie aber immer sehr sensibel darauf, ob Sie bei einem Thema sind, bei dem der Gast eine vorgefasste unumstößliche Meinung hat. Diese in Frage zu stellen, führt zu Streitgesprächen und diese können niemals unser Ziel sein.

Bemühen Sie sich um eine partnerschaftliche Einstellung

Wie sehen Sie die Gäste? Eher als Gegner oder gar als Ihre Feinde? Sehen Sie sie vielleicht als Menschen, denen Sie haushoch überlegen sind oder fühlen Sie sich ihnen unterlegen? Es lohnt sich, sich einmal klarzumachen, mit welcher Grundeinstellung wir einem Gast gegenüber treten, da unsere Einstellung immer auch die Art und Weise unserer Kommunikation beeinflusst.

Der Gast bemerkt Ihre Einstellung sowieso. Ganz unabhängig davon, wie Sie den Gast nun sehen oder sich ihm gegenüber fühlen: er oder sie wird es merken! Wir senden körpersprachliche Signale, die von anderen Menschen verstanden werden, auch wenn das beiden Gesprächspartnern nicht bewusst ist. Auch unsere Wortwahl und unser Tonfall werden von unserer inneren Einstellung dem Gast gegenüber beeinflusst.

Erst verstehen, dann verstanden werden

Wenn Sie wirklich einen großen Sprung in Ihrem gesamten Kommunikationsverhalten machen wollen, dann beherzigen Sie diesen Tipp: Versuchen Sie immer erst den Anderen zu verstehen, bevor Sie selbst verstanden werden wollen. Dieses Prinzip stammt aus dem Buch "Die 7 Wege der Effektivität" von Stephen R. Covey.

Verstehen heißt sich hineinzudenken. Verstehen heißt hier nicht nur, dass Sie den Standpunkt Ihres Gesprächspartners intellektuell nachvollziehen können. Verstehen heißt auch, dass Sie die



Sichtweisen Ihres Gegenübers akzeptieren und respektieren. Dazu müssen Sie nicht übereinstimmen oder das gutheißen, was Ihr Gegenüber sagt, aber Sie versuchen, die Dinge aus seiner Warte heraus zu betrachten und akzeptieren diese als eine mögliche.

Wenn unser Gesprächspartner redet, glauben wir oft, sowieso schon zu wissen, was er sagen will. Vielleicht interessiert uns auch gar nicht wirklich, was er sagt. Wir wollen lieber unsere eigenen Argumente loswerden und denken die ganze Zeit, während der andere redet, schon darüber nach, was wir selbst sagen wollen. Genauso soll es nicht sein!

Gehen Sie auf Ihr Gegenüber ein - Versuchen Sie zunächst, ihn wirklich zu verstehen. Dabei kann Ihnen auch die Technik des "Aufmerksamen Zuhörens" helfen. Versuchen Sie herauszufinden, was der andere wirklich meint und was hinter den Worten steckt. Versuchen Sie herauszufinden, was ihn wirklich bewegt und was er erreichen will, mit dem was er sagt.

Argumentieren ist einfacher, wenn ich mehr weiß - Wenn Sie den Gast wirklich verstehen, haben Sie viel bessere Möglichkeiten zum Argumentieren, denn Sie können die Gedanken Ihres Gesprächspartners wirkungsvoll in Ihre eigenen Aussagen einflechten. Jeder von uns möchte das Gefühl haben, wirklich verstanden zu werden. Wenn Sie dem Gast dieses Gefühl geben, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass er zufrieden ist und bei Bedarf auch Sie gehört werden. Viele Unstimmigkeiten entstehen, weil wir uns weigern, den anderen zu verstehen und von vornherein auf unserer Meinung beharren.

Denken Sie daran: jemanden zu verstehen, heißt nicht unbedingt auch, dass Sie die Ansichten teilen müssen!

Fassen Sie sich selbst kurz

Es gibt Menschen, die reden und reden und reden und lassen andere Menschen nicht zu Wort kommen. Dabei schalten die meisten Menschen sowieso nach 30 Sekunden ab und wenden sich ihren eigenen Gedanken zu oder fangen an, sich zu langweilen. Also fassen Sie sich besser kurz und versuchen Ihre Botschaften so knapp und so schnell wie möglich zu präsentieren - am besten in weniger als 30 Sekunden. Dann lassen Sie Ihren Gesprächspartner zu Wort kommen. So kommt ein wirkliches Zwiegespräch zustande.

Es geht darum, sich zu überlegen, ob Sie ein Zwiegespräch führen oder eine Rede halten wollen. Viel interessanter als selbst zu reden, ist es doch zu hören, was der andere sagen will. Was ich sagen will, weiß ich ja schon. Aber aus den Gedanken des anderen kann ich etwas lernen.



Fragen Sie auf jeden Fall nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Viele Menschen unter uns haben ein Problem damit nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Wir glauben, dass es ein Eingeständnis der eigenen Unwissenheit oder vielleicht sogar der eigenen Dummheit ist, wenn wir nachfragen.

Kommunikation ist immer zweiseitig - Wenn Sie etwas nicht verstehen, kann das daran liegen, dass Sie noch nicht genug wissen, oder vielleicht hat sich der Gast auch nicht klar genug ausgedrückt. In beiden Fällen sollten Sie nachfragen, sonst sind Missverständnisse vorprogrammiert. Nachfragen deutet nicht auf Dummheit hin, sondern auf Interesse und eine wache Persönlichkeit.

Sagen Sie einfach: "Eines habe ich dabei noch nicht so ganz verstanden." Oder „Um mögliche Missverständnisse zu vermeiden, möchte ich nochmals nachfragen.“

Vermeiden Sie rhetorische Spielereien

Viele Menschen spielen auch ein rhetorisches Spiel. Sie untermauern ihre Aussagen z.B. mit Sätzen wie: "Wie jeder weiß, ..." oder "..., aber das wissen Sie ja bestimmt" oder "Da erzähle ich Ihnen ja nichts Neues."

Unterlassen Sie solche Tricks. Wer so etwas sagt, versucht den anderen davon abzuhalten nachzufragen, oder noch schlimmer: er versucht Widerspruch im Keim zu ersticken. Dies wird jedoch in den meisten Fällen als unangenehm empfunden. Auch wenn der Gast nicht sofort darauf entsprechend reagiert, so wird er in den meisten Fällen spüren, welches Spiel hier mit ihm geführt wird.

Wer fragt, der führt

Fragen leiten das Gespräch in Ihre Wunschrichtung - Durch gezielte Fragen können Sie das Gespräch in die Richtung leiten, in die Sie es gerne haben möchten.

Außerdem zeigen Sie dem Gegenüber damit deutlich, dass Sie an seinen Aussagen interessiert sind. Voraussetzung ist allerdings wirkliches aufrichtiges Interesse. Heuchelei wird als falsches Spiel interpretiert und verärgert den anderen.

Verwenden Sie eine klare und bildhafte Sprache mit vielen Beispielen

Viele Menschen reden in so abstrakten Wörtern und Begriffen, dass man einen ganz leeren Kopf davon bekommt. Solche Menschen kann man nicht verstehen. Wenn Sie wollen, dass andere Sie verstehen, dann reden Sie in Bildern, geben Sie viele Beispiele und reden Sie in Metaphern. Beispiele



und Metapher transportieren eine Nachricht viel besser als eine abstrakte Erklärung. Achten Sie auch darauf, kurze Sätze zu formulieren und klar und deutlich zu sagen, was Sie sagen wollen. Das erleichtert das Verständnis.

Merke: Wer Klarheit über seine Inhalte hat, braucht nicht viele Worte, um sie darzustellen.

Ein Klatschmaul ist, wer mit Dir über andere redet.

Ein Langweiler ist, wer mit Dir über sich selbst redet.

Ein glänzender Gesprächspartner ist, wer mit Dir über Dich redet.



Wertschätzung

Es gibt zwei Methoden unseren Gesprächspartner zu misshandeln:

- Herabsetzung
- Bevormundung

Unter Wertschätzung ist gemeint, dass wir mit unseren Aussagen den Empfänger als achtenswerte, vollwertige und gleichberechtigte Person ansehen und ihm Wohlwollen entgegenbringen. Dazu gehören Höflichkeit und Takt, Respekt und Achtung vor der Würde des Anderen.

Damit ist nicht gemeint: gespielte Freundlichkeit oder den Gesprächspartner „in Watte packen“.

Das Gegenteil von Wertschätzung ist Geringschätzung:

- Die Meinung des anderen nicht akzeptieren
- Alles besser zu wissen
- Den anderen nicht ernst nehmen
- Sich über ihn lächerlich machen – sarkastisch sein.
- Ihn/Sie beschämen
- Abneigung zeigen
- Demütigen
- Von oben herab sprechen
- Usw.

Jeder Mensch hat den Wunsch nach Selbstbestimmung, Eigeninitiative und freier Entfaltung. Mit Bevormundung lösen wir bei unserem Gegenüber einen inneren Widerstand aus.

„Ich habe keine Lust mir ständig Vorschriften machen zu lassen oder laufend als dummer Schulbub hingestellt zu werden.“

***Aufrichtiges Interesse am Wohlergehen des Gegenübers
ist die einzige Möglichkeit für wirklich gelungene Kommunikation.***



Gefühle in der Beschwerdebehandlung

Der Stellenwert der persönlichen Beziehung zum Gast ist gerade bei der Beschwerdebehandlung wichtiger denn je. Die emotionale Vertrauensbasis entscheidet - viele, die mit Beschwerden zu tun haben aber fühlen sich dadurch persönlich angegriffen bzw. abgelehnt und geraten dadurch in einen negativen Zustand. Viele von Ihnen kennen bestimmt den populären Vergleich mit dem Wasserglas, welches bis zur Mitte gefüllt ist. Die einen sagen, das Glas sei noch halb voll, die anderen finden, das Glas sei schon halb leer.

Häufig haben Mitarbeiter bei einem Beschwerdegespräch folgende Empfindungen:

Sie haben Angst, sind aufgeregt, sind enttäuscht, fühlen sich persönlich angegriffen, fühlen sich unterlegen, ärgern sich, usw.

Wodurch entstehen solche Empfindungen und was lösen sie bei uns aus?

Wir machen uns in kürzester Zeit negative Bilder, sehen uns in der Defensive, haben das Gefühl, uns verteidigen zu müssen, wir fühlen uns schlecht und drücken dieses negative Verhalten unbewusst auch wieder aus. Was aber empfindet der Gast, der eine Beschwerde hat? Dieser spürt, gelenkt von seinem Gefühl, sehr genau die negativen Schwingungen, drängt weiter auf seine Beschwerde, will Recht bekommen ... der Teufelskreislauf mit Angriff-Verteidigung-Gegenangriff-Verteidigung von beiden Seiten ist nicht mehr aufzuhalten.

Als "professioneller" Beziehungsmanager jedoch werden Sie dieser Entwicklung entgegenwirken und auf eine Beschwerde

- ruhig und gelassen reagieren
- dem Gast aufmerksam zuhören
- den Gast als Partner und nicht als Gegner betrachten
- die Situation des Gastes verstehen
- sich gefordert sehen, die Beschwerde schnellstmöglich zu bearbeiten und zum Nutzen des Gastes eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden.

Wichtig:

Lassen Sie sich durch eine Beschwerde Ihres Gastes nicht abschrecken. Bleiben Sie in einem offenen und guten Zustand. Zeigen Sie weiterhin Interesse an den Aussagen Ihres Gastes, gleich in welcher Form und Art er sie Ihnen präsentiert. Schaffen Sie sich auch bei Beschwerden positive Bilder, so dass Sie Ihren guten Zustand erhalten können.



Die drei Ebenen einer Beschwerde sind

- Sachebene
- Emotionale/Gefühlsebenen und
- (zwischen-) menschliche Ebene.

Auch wenn unser Verstand denkt, eine Beschwerde muss sich auf der Sachebene "abspielen" und das Herz die Beschwerde auf einer menschlichen Ebene sieht, der Gast durchläuft in der Regel die emotionale Ebene.

Der Gast hat bei einer professionellen Beschwerdebehandlung folgende Gefühle

- Ärger
- Enttäuschung
- Befreiungsgefühl
- Schuldgefühl
- Wiedergutmachungsgefühl

Auf diese Gefühle muss der Mitarbeiter im Beschwerde"dienst" richtig reagieren,
indem er ...

- glaubhaft und ehrlich bleibt
- Gast und Anliegen wichtig nimmt
- aufrichtig sein Bedauern ausdrückt
- eigene (negative) Emotionen zurückhält
- Schuld nicht intern verteilt
- dem Gast auf keinen Fall beweist, dass das Unternehmen im Recht ist (besser über Fragen steuern)
- Gäste nicht warten lässt oder mehrfach verbindet



Dem Gast die Beschwerde erleichtern

Beschwerden sind Chancen

Wenn Gäste sich beschweren, sind wir oft unangenehm berührt und gehen in Abwehrhaltung. Aber Beschwerden sind nicht lästig, sondern vor allem eine Chance, die Beziehung zu unseren Gästen zu verbessern und Fehler in Zukunft zu vermeiden. Und da diese Fehler Zeit, Geld, den guten Ruf oder gar den Gast kosten können, dürfen wir deren Lösung und den Umgang mit Beschwerden nicht dem Zufall überlassen. Im Gegenteil: Mit besonders schnellen und kundenfreundlichen Beschwerdelösungen kann daraus sogar ein Wettbewerbsvorteil werden.

Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben diese Aussagen bestätigt:

- Gäste, deren Beschwerde besonders gut gelöst wurden, sind besonders loyale Gäste,
- unzufriedene Gäste, die über die übliche Nachbesserung hinaus mit außergewöhnlichen Methoden zufrieden gestellt wurden, werden wertvoller Empfehlungsgeber. Dies beruht darauf, dass diese Gäste sich besonders ernst genommen und gut betreut fühlen und dies freiwillig weitererzählen.
- Nur 2 bis 4% aller unzufriedenen Gäste beschweren sich. Das bedeutet, dass Fehler oftmals erst bemerkt werden, wenn Umsätze zurückgehen.
- Bis zu 90% der Gäste, die sich nicht beschwert haben, konsumieren bei diesem Unternehmen nicht mehr. Schlimmer noch, diese Gäste konsumieren künftig bei Ihrer Konkurrenz.

Als Unternehmen haben Sie nun die Chance, diese Beschwerden

- **nicht im Sinne des Gastes zu lösen**
Das kostet nicht nur den einen Gast, sondern auch Image, Geld und sorgt für jede Menge schlechter Mundpropaganda!
- **normal zu lösen, so wie es der Wettbewerb tut**, das Gesetz verlangt, usw. Das mag zwar momentan den Gast zufrieden stellen. Kundenbindung entsteht so natürlich nicht. Es fördert weder ein positives Image noch positive Mundpropaganda.
- **besonders, schnell, außergewöhnlich und kundenfreundlich zu lösen!**
Das bringt nachhaltig zufriedene, treue Gäste und, dank positiver Mundpropaganda, obendrein auch neue Gäste. Die Kundenbeziehung wird im Verlauf eines Beschwerdeprozesses intensiver. Je kundenfreundlicher, unkomplizierter und schneller die Beschwerdelösung, umso eher wird daraus ein Vorteil gegenüber den Mitbewerbern.



Im Rahmen einer vorausschauenden Erfolgsplanung ist es deshalb wichtig

- Fehler und Unzufriedenheitspotentiale frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden
- die Zufriedenheit des Gastes wiederherzustellen
- die gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um die Leistung nachhaltig zu verbessern
- alle Mitarbeiter befähigen, richtig auf Beschwerden zu reagieren.

Das sollten Sie im Umgang mit Beschwerden unbedingt vermeiden:

- sich auf Vorschriften berufen
- zu sagen *"Ich bin dafür nicht zuständig"*
- dem Gast das Gefühl geben, dass seine Beschwerde nicht wichtig oder gar lästig ist
- Versprechen leisten, die Sie nicht sicher erfüllen können.

Durchleuchten Sie den Beschwerdeverlauf in Ihrem Unternehmen.

- Existieren Hindernisse, die der Mitarbeiter überwinden muss, um eine erfolgreiche Beschwerdebehandlung abzuwickeln?
- Welche Unterstützung erhält der Mitarbeiter?
- Wie leicht wird es den Gästen tatsächlich gemacht, sich zu beschweren?
- Welche Arten der Wiedergutmachungen bieten Sie an? Almosen, Standard, Individuelles, Pseudo ...?
- Wer hat die besten Ergebnisse bei einem unzufriedenen Gast? Und warum?

Beschwerden sind für jeden Mitarbeiter und Unternehmer eine Riesenchance! Der Gast, der sich beschwert, zeigt ganz offen und deutlich, dass er an einer weiteren Geschäftsbeziehung Interesse hat. Die meisten unzufriedenen Gäste teilen es uns nicht mit, sondern gehen einfach woanders hin. Natürlich teilen Sie ihre negativen Erfahrungen auch anderen mit. Im Showbusiness gilt zwar der Satz: *„Lieber eine schlechte Presse, als gar keine!“* Aber im Dienstleistungsbereich ist eine solche „Presse“ tödlich.

Andererseits sind begeisterte Gäste unser bester Werbeträger. Denn ein begeisterter Gast erzählt es weiter und macht auch andere neugierig auf Ihr Unternehmen. Und die billigste und zugleich effektivste Werbung ist die Mundpropaganda. Bestimmt haben Sie schon davon gehört, dass es Jahre braucht, um einen guten Ruf zu erlangen, jedoch nur wenige Tage, diesen wieder zu verlieren!



Warum sagt nicht jeder Gast, wenn er unzufrieden ist?

- Die Situation ist ihm selbst peinlich.
- Er scheut weitere Fragen.
- Er will sich nicht aktiv mit einer Beschwerde auseinandersetzen. Er möchte in Ruhe gelassen werden.
- Er kann/will seine Unzufriedenheit nicht in Worte kleiden.
- Er verfügt über zu wenig Selbstsicherheit.
- Er will nicht belästigt werden.
- Er will sich nicht rechtfertigen müssen.
- Er schämt sich vor seinen Gästen, dass er sie in dieses Haus geführt hat.

Aus diesen Gründen ist wichtig, dass Sie lernen Ihre Gäste zu „lesen“. Sie müssen sensibel auf alles reagieren, das Sie vom Gast als Mitteilung bekommen. Sei es die Körpersprache, der Tonfall, die Wortwahl, der Blick, der Gesichtsausdruck, ein Stirnrunzeln, etc. Fahren Sie Ihre Fühler aus und beachten Sie jedes noch so kleines Detail. Werden Sie sensibel und beobachten Sie genau. Wenn Ihnen bewusst ist, dass Sie die Gefühlslage Ihrer Gäste nicht nur an Worten erkennen können, werden Sie bestimmt bald eindeutige Signale erhalten.

Samy Molcho, der große Pantomime und Professor für Körpersprache sagt:

„Ich kann dich nicht hören, dein Körper spricht so laut!“

Wir alle können uns verstellen. Auch wenn wir traurig sind, bringen wir ein Lächeln zustande. Wenn wir glücklich sind, ist es möglich eine neutrale Maske aufzusetzen. Doch unser Körper und hier besonders die Füße können wir nicht verstellen. Der Körper verrät deutlich, was in ihm vorgeht. Und wenn wir unseren Blick dafür schärfen, werden wir sofort erkennen, ob Worte und Gestik zusammenpassen oder nicht. Verlassen Sie sich auf Ihr Gefühl. Ihre Intuition sagt Ihnen, wenn etwas ungewöhnlich ist.

Aber sprechen Sie den Gast niemals direkt darauf an, dass sein Körper eine andere Sprache spricht als ein Mund. Niemand möchte öffentlich überführt werden. Eine Demaskierung ist nur für den spaßig, der es macht.

Ich möchte Sie heute sensibel machen, um den unzufriedenen Gast zu erkennen, auch wenn er sich nicht beschwert!



Deutliche Zeichen für eine Unzufriedenheit können sein:

- Ein eher mürrischer Tonfall oder ein kurz angebundener Kommentar bei der Frage, ob alles in Ordnung war
- Ein unzufriedener Gast vermeidet längeren Blickkontakt
- Ironie und Sarkasmus (z.B. bei der Nachfrage nach der Zufriedenheit)
- Auffälliges Nasenrümpfen und Mundwinkel nach unten, Stirn runzeln, Augen verdrehen (z.B. beim Verkosten)
- Leises Geflüster zwischen den Gästen, während Sie sich wegbewegen
- Bedeutungsvolle Blicke zwischen den Gästen in Ihre Richtung
- Kritische Blicke (auf den Teller) während des Verzehrs
- Im Essen herumstochern
- Teller, Glas, Rechnung wegschieben
- Sichtbare Ungeduld (trommelnde Finger, nervöses Wippen mit den Beinen ...)
- Der Gast hält das Glas gegen das Licht, um Unsauberkeit besser zu erkennen
- Hilfesuchender Blick
- Der Gast lässt sein Gegenüber kosten und hat dabei einen eher mürrischen Gesichtsausdruck
- Glas wird nicht angerührt
- Penetrantes Beobachten Ihrer Arbeiten
- Schadenfreude bei Missgeschicken
- Lächeln wird nicht erwidert
- Ein eher zögerliches „Ja“ auf die Frage, ob er sich wohlfühlt
- Halbvolle Teller und eine fadenscheinige Ausrede („Ich hatte keinen so großen Hunger“)

Ihr sensibles Gefühl ist nun der Überzeugung, dass der Gast unzufrieden ist. Zum einen hat er bei mehreren Bissen das Gesicht verzogen und beim Abräumen war das „Ja, danke“ nicht gerade freundlich, sondern distanziert und mürrisch. Was ist jetzt zu tun?

Völlig falsch wäre es, den Gast jetzt mit peinlichen Fragen zu überhäufen, oder sich hinzustellen und zu behaupten: *„Es hat Ihnen nicht geschmeckt! Ich sehe es ganz deutlich, Sie sind unzufrieden. Was war nicht in Ordnung? Los, sagen Sie es schon!“*



Verblüffen oder überraschen Sie den Gast. Gehen Sie mit einer kleinen Aufmerksamkeit auf ihn zu. Laden Sie ihn zu einem Kaffee oder einem Gläschen Wein ein. Verpacken Sie das Ganze als kleine Aufmerksamkeit für ihn, weil er schon öfter bei ihnen zu Gast war.

Hatten Sie recht mit Ihrer Annahme wird der Gast überrascht sein, dass Sie seine Unzufriedenheit überhaupt bemerkt haben. Liegen Sie falsch, dann ist der Gast ebenso überrascht und wird sich über Ihre Großzügigkeit freuen und diese bestimmt weitererzählen. Es sind die kleinen Aufmerksamkeiten, die uns von unseren Konkurrenten unterscheiden. Je mehr „Aah´s!“ und „Ooh´s!“ Sie beim Gast erzielen, umso eifriger wird er Ihr Unternehmen besuchen.



Wirksame Beschwerdebehandlung

Führen Sie Beschwerde-Gespräche möglichst unter vier Augen.

Vermeiden Sie viel Aufsehen. Sie werden dann von allen direkt oder indirekt Beteiligten ganz genau beobachtet. Der kleinste Ausrutscher kann dadurch ungeahnte Ausmaße annehmen. Bitten Sie den Gast in eine ruhige Zone oder in ein leeres Büro. Sie haben damit auch keine Ablenkungen durch andere Personen und können sich voll auf den Gast konzentrieren. Durch die Exklusivität des persönlichen Vier-Augen-Gesprächs bringen Sie dem Gast auch Wertschätzung und Respekt entgegen.

Wenn Sie ein Beschwerdegespräch vor Zeugen führen, dann sollten Sie auf jeden Fall die Position des Unterlegenen einnehmen. Die anderen Gäste werden jeden Tonfall, jeden Wimpernschlag auf die Goldwaage legen. Andererseits neigen wir Menschen dazu, sich mit dem Unterlegenen zu solidarisieren. Also niemals (auch unterschwellig) Aggression, Vorwürfe und Hinweise, dass es am Gast liegt. Sondern demütig und verständnisvoll sein.

Sprechen Sie den Gast mit Namen an.

Heben Sie ihn heraus aus der anonymen Masse. Das wichtigste Wort im Leben jedes Menschen ist sein eigener Name. Verwenden Sie den Namen des Gastes! Wenn Sie den Namen aussprechen, dann bitte immer sehr wertschätzend und respektvoll.

Bedanken Sie sich beim Gast für den Hinweis auf eine Unzulänglichkeit.

Ja Sie haben richtig gelesen: Bedanken Sie sich. Schließlich haben Sie soeben einen ehrenamtlichen Mitarbeiter vor ihnen, der ihnen helfen möchte besser zu werden. Der sich beschwerende Gast zeigt eindeutig, dass er an der Weiterführung der gemeinsamen Geschäftsbeziehung interessiert ist. Er trägt tatsächlich zur Qualitätssteigerung des Unternehmens bei. Seien Sie deshalb dankbar und sagen Sie dies auch dem Gast. Sie zeigen dem Gast damit auch, dass seine Meinung für Sie wichtig und interessant ist.

Nehmen Sie jede Beschwerde ernst.

Auch wenn Sie den Eindruck haben, der Gast übertreibt, oder sieht die Situation falsch, nehmen Sie den Gast ernst. Das Verlangen nach Anerkennung ist in jedem Menschen vorhanden. Beleidigen Sie den Gast nicht, indem Sie seine Einwände als Geschwätz abtun. Der Gast ist wichtig und was er sagt auch! Wenn es die Situation verlangt, machen Sie sich vielleicht sogar Notizen. Dies unterstreicht deutlich die Wichtigkeit der Beschwerde und die Ernsthaftigkeit Ihrer Einstellung. Wenn Sie den Gast



ausführlich das Problem aus seiner Sicht darstellen lassen, ermöglichen Sie ihm gleichzeitig, dass er Dampf ablassen kann. Ein Großteil der positiven Beschwerdebehandlung ist damit bereits gemacht. Der Gast muss das Gefühl haben, dass seine Meinung für Sie wichtig ist. Und Vorsicht: Gespielte Anteilnahme wird sofort als solche entlarvt und verschärft den negativen Eindruck! Nehme Sie die Beschwerde ernst. Das Unternehmen hat dadurch die Chance zu einer Qualitätssteigerung.

Hören Sie geduldig zu

Bleiben Sie ruhig und freundlich. Mitunter wird ein Gast seine Beschwerde erbost, heftig und lautstark vorbringen. Lassen Sie sich auf keinen Fall dazu verleiten, beleidigt, wütend oder aggressiv auf die Beschwerde zu reagieren.

Atmen Sie tief durch, damit sich Ihre Stimme nicht nervös und gereizt anhört. Bleiben Sie ruhig, sachlich und ernst. Wenn Sie lächeln, dann eindeutig freundlich – und blicken dem Gast dabei fest in die Augen. Bei Beschwerden sind meist Emotionen im Spiel. Die eigentliche Sache rückt dadurch zuerst in den Hintergrund. Geben Sie dem Gast die Möglichkeit seine Beschwerde vollständig vorzubringen und unterbrechen Sie dabei nicht. Messen Sie der Art und Weise der Vorbringung keine Bedeutung bei. Wer erregt ist, verwendet mitunter Formulierungen, die dazu geeignet sind, andere vor den Kopf zu stoßen. Stehen Sie über den Dingen und zeigen Sie Verständnis für seine Erregung.

Setzen Sie die Gästebürille auf

Jede Beschwerde birgt die Unzufriedenheit eines Gastes in sich. Versetzen Sie sich die Situation des Gastes und betrachten Sie das Ungemach einmal aus seiner Sicht. Stellen Sie sich vor, alles was der Gast auszusetzen hat, wäre Ihnen widerfahren. Was würden Sie empfinden? Wie würden Sie reagieren? Wie möchten Sie, dass Ihre Beschwerde entgegengenommen, behandelt und erledigt wird? Welche Wertschätzung möchten Sie bei so einem Gespräch erfahren?

Zum Beispiel können Sie sagen:

- „Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie sich ärgern ...“
- „Sie haben recht, ich würde ähnlich wie Sie reagieren ...“
- „Darüber würde ich mich auch ärgern ...“
- „Es ist gut, dass Sie anrufen, ich kann mich durchaus in Ihre Lage versetzen ...“

Geben Sie dem Gast Recht und versuchen Sie nicht, Ausreden zu finden.



Verteilen Sie Streicheleinheiten.

Werten Sie Ihren Kunden auf. Zum Beispiel: „Ausgerechnet bei Ihnen muss das passieren“.

Widerstehen Sie der Versuchung eine Ausrede zu gebrauchen.

Ausreden helfen nicht das Problem zu lösen. Verstecken Sie sich nicht hinter Ausflüchten, sondern geben Sie den Fehler zu. Auch wenn in Ihren Augen keine Verfehlung Ihres Unternehmens vorliegt. Bedenken Sie: Der Gast hat immer recht!

Reagieren Sie sofort

Warten Sie nicht mit der Lösung des Problems, sondern gehen Sie ohne Verzögerung sofort daran, die Situation zu bereinigen. Geben Sie dem Gast das eindeutige Gefühl, dass Sie ehrlich bemüht sind, die Unzulänglichkeit sofort aus der Welt zu schaffen. Ist dies nicht sofort möglich, dann leiten Sie umgehend die ersten Schritte ein. Aber so, dass der Gast es auch merkt.

Nehmen Sie die Schuld auf sich.

Übernehmen Sie die volle Verantwortung für das Geschehene, auch wenn es ein Kollege oder Mitarbeiter war, der die Beschwerde verursacht hat. Eine Schuldzuweisung ist völlig fehl am Platz. Wenn Sie nicht kompetent genug sind, um die Beschwerde abzuwickeln, dann holen sie eine kompetente Person. Erklären Sie dieser dann möglichst rational den Sachverhalt. Auf jeden Fall müssen Sie der Versuchung widerstehen Ihre persönliche Meinung einzubringen. Damit würden Sie die Unvoreingenommenheit dieser Person beeinträchtigen. Aber Sie sind ja kompetent genug! Also schieben Sie die Schuld nicht auf andere, sondern stehen Sie dafür gerade. Sie repräsentieren das Unternehmen!

Geben Sie Fehler zu

Niemand gibt gerne einen Fehler zu. Wenn Sie jedoch einen gemacht haben, dann zögern Sie nicht ihn zuzugeben. Bemühen Sie keine Ausreden und Ausflüchte, sondern stehen Sie dazu. Dem Gast ist es vollkommen egal, ob es der Kollege, der Computer oder sonst wer war. Er möchte, dass der Missstand sofort beseitigt wird. Schuldabschieben ist ein deutliches Zeichen, dass wir die Meinung des Gastes nicht ernst nehmen.

Entschuldigen Sie sich

„Es tut mir leid.“ Für eine gute Beschwerdebehandlung ist es unabdingbar, dass Sie diese Worte ehrlich meinen. Seien Sie versichert, dass der Gast den geringsten Anflug von Spott und Ironie sofort bemerkt. Das ist keine Entschuldigung und kein Schuldeingeständnis! Vielmehr ist es ein Ausdruck des Bedauerns, dass etwas schiefgelaufen ist.



Der Ausdruck des aufrichtigen Bedauerns

ist eine der Schlüsselszenen im Beschwerdegespräch. Je aufrichtiger Sie dem Gast signalisieren, dass es Ihnen wirklich leidtut, was passiert ist, desto leichter wird es, den Gast wieder zufrieden zu stellen.

Betonen Sie das Positive an der bisherigen Zusammenarbeit.

Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten mit dem Gast und rufen Sie positive Erlebnisse in Erinnerung. Damit erreichen Sie, dass der Gast nicht nur an das Negative denkt, sondern sich auch an die positiven Dinge erinnert.

Sorgen Sie dafür, dass die Ursache der Beschwerde für immer bereinigt wird.

Derselbe Fehler darf Ihnen kein zweites Mal passieren. Und schon gar nicht beim selben Gast, denn dann wären alle ihre vorherigen Bemühungen umsonst gewesen. Der Gast würde berechtigterweise mutmaßen, dass Sie ihm beim letzten Mal ein Theater vorgespielt haben. Und niemand lässt sich gerne zum Narren halten.

Überwachen Sie die Erledigung

Wenn Sie als erster mit der Beschwerde konfrontiert wurden, haben Sie die Verantwortung für die Beseitigung des Problems. Sie überwachen die Erfassung, Behandlung und Erledigung. Ab sofort sind Sie Eigentümer der Beschwerde. Der Gast erwartet von Ihnen, dass Sie alles in Ihren Möglichkeiten stehende unternehmen, um seine Beschwerde befriedigend zu erledigen. Auch wenn jemand anderer für die Lösung beauftragt wird, Sie tragen die Verantwortung und niemand anderer!

Seien Sie großzügig.

Speisen Sie den Gast nicht mit einer Entschuldigung oder einer Kleinigkeit ab. Verblüffen Sie den Gast, was Ihnen seine Kritik wert ist. Übertreffen Sie seine Erwartungen. Immerhin ist er jetzt zu einem aktiven Mitarbeiter Ihres Betriebes geworden. Ihr Unternehmen liegt ihm am Herzen, deshalb hilft er Ihnen auch besser zu werden. Belohnen Sie ihn fürstlich dafür.

Überraschen Sie den Gast. Die Erledigung einer Beschwerde ist für den Gast eine Selbstverständlichkeit. Sein Ärger wird durch die Korrektur zwar gemildert, aber nicht restlos



beseitigt. Setzen Sie alles daran, den Gast positiv zu überraschen. Seien Sie schnell, umfassend und großzügig bei der Wiedergutmachung. Bereiten Sie dem Gast eine Freude.

Fragen Sie, ob der Gast mit Ihrem Vorschlag zur Lösung einverstanden ist.

Mitunter wird es Ihnen sonst passieren, dass Sie einen Gast zufrieden stellen möchten und er mit der Wiedergutmachung keine rechte Freude hat. Ein aufgezwungener Schnaps zum Beispiel. Bieten Sie mehrere Möglichkeiten an, aus denen der Gast wählen kann. Wenn Sie ihm schon eine Freude machen, dann auch eine, mit der er auch wirkliche Freude hat!

Beenden Sie das Gespräch mit einer positiven Formulierung.

Beispiele dazu:

„Ich bin sicher, dass Sie mit dem Ergebnis zufrieden sein werden ...“

„Falls Sie noch irgendwelche Schwierigkeiten haben sollten, wenden Sie sich bitte wieder an mich.“

„Zögern Sie bitte nicht, mich noch einmal anzusprechen.“

„Wir hoffen, die Sache jetzt zu Ihrer vollsten Zufriedenheit klären zu können.“

Gerade die letzten Punkte sind neben allen anderen dazu geeignet aus dem reklamierenden Gast eine „wandelnde Litfass-Säule“ für das Unternehmen zu machen.

„Das Ergebnis einer Dienstleistung ist wichtig! Aber genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, ist die Art und Weise des Zustandekommens!“

Tom Peters



Die vier Persönlichkeitsstrukturen nach F. Riemann

Fritz Riemann, ein Tiefenpsychologe, geht davon aus, dass zwar alle Menschen individuelle Ängste haben, dass es aber auch viele Ängste gibt, die allen Menschen gemeinsam sind. So vielfältig demnach das Phänomen Angst sich auch darstellt - es gibt praktisch nichts, wovor man nicht Angst entwickeln kann - geht es doch meist immer um Varianten ganz bestimmter Grundängste.

Die Existenz von Ängsten ist weitgehend unabhängig von Kultur und Zeitalter, was sich ändert sind lediglich die Angstobjekte. Waren es früher Naturgewalten, die den Menschen Angst machten, sind es heute Bakterien, Verkehrsunfälle oder Einsamkeit, die Angst auslösen. Ängste sind dabei grundsätzlich nichts Negatives, sondern sie lassen Menschen beispielsweise auch über sich selbst hinaus wachsen.

Ursache aller Ängste ist das Faktum, dass menschliches Leben und dessen Gestaltung vier Grundforderungen unterliegt, die einander als polare Gegensätze zugeordnet sind und sich so gleichzeitig ergänzen:

- 1. Wir sollen ein einmaliges Individuum werden, unser Eigensein bejahen und uns gegen anderes Eigensein abgrenzen.**
- 2. Wir sollen uns der Welt, dem Leben und den anderen Menschen vertrauend öffnen und uns auf sie einlassen.**
- 3. Wir sollen Dauer anstreben, Pläne machen, diese nachhaltig und zielstrebig verwirklichen.**
- 4. Wir sollen uns wandeln, Veränderungen und Entwicklungen durchmachen, Vertrautes und Gewohntes aufgeben.**

Riemann versteht seine Typologisierung nicht als ein endgültiges Schema, dem man nicht mehr entrinnen kann. Wer aber gelernt hat, Gegenkräfte wie Mut, Vertrauen, Erkenntnis, Hoffnung, Glaube und Liebe zu entwickeln, kann mit diesen Ängsten umgehen und sie als Schritte in der menschlichen Entwicklung erkennen. Wer jedoch zu früh altersunangemessene Ängste erleben musste und in seiner Umgebung keine Hilfe fand, mit diesen umzugehen, wird auch später neue Ängste als viel gefährdender erleben. Gelingt es einer Person gar nicht, mit einer Angstform umzugehen, kann diese zur vorherrschenden Angstform in deren Leben werden und so die Persönlichkeit bestimmen.



K. Steindl	F. Riemann
Beobachter	<i>schizoid (abgespalten)</i>
Fürsorger	<i>depressiv</i>
Bewahrer	<i>zwanghaft</i>
Veränderer	<i>histrionisch (hysterisch)</i>

- ✓ Alle Persönlichkeitsstrukturen sind gleichwertig. Jede hat besondere Vorteile und natürlich auch Defizite.
- ✓ Jeder Mensch hat alle vier Persönlichkeitsstrukturen in sich.
- ✓ Bei den meisten Menschen sind zwei Persönlichkeitsstrukturen besonders ausgeprägt (eine dominante und eine subdominante Persönlichkeitsstruktur)
- ✓ Der perfekte Mensch hätte alle vier Persönlichkeitsstrukturen gleichmäßig stark ausgeprägt. Laut Riemann kann aber niemand diesen Anspruch erfüllen. Man kann diesem Zustand vielleicht nahe kommen, ihn aber niemals erreichen.
- ✓ Die Schwelle zwischen psychisch gesund und krank ist fließend. Sobald der Betroffene selbst oder sein näheres Umfeld durch die Persönlichkeitsstrukturen belastet sind, spricht man von einer psychischen Störung.
- ✓ Bis zur Pubertät leben wir vollständig unsere Persönlichkeitsstrukturen. In der Pubertät selbst versuchen wir diese zu leugnen. Mit etwa 20 Jahren leben wir die Persönlichkeitsstrukturen am intensivsten. Ab diesem Zeitpunkt nimmt der gesunde Mensch von den weniger ausgeprägten Persönlichkeitsstrukturen immer mehr an. Er entwickelt sich und wird reifer. Tritt dieser Reifeprozess nicht ein, kann daraus eine psychische Störung entstehen.



„Ich bin anders“ – „Ich wollte nie einer von denen sein!“

Beobachter (schizoid)

die Angst vor Nähe, wird als Ich-Verlust und Abhängigkeit erlebt

Sehnsucht nach: Selbstbestimmung, Unabhängigkeit, Verantwortung, Autarkie, ...

Streben im Alltag: Innere Freiheit, Distanz, Abgrenzen, Selbstbewahrung, Eigenwelt und Phantasie (bis zu verschroben, bizarr), Individualität, Gefühls- und Ausdrucksbeherrschung trotz oder wegen intensiver Gefühle, Ambivalenz und Ringen um innere Einheit, Identität und Harmonie, Konfliktbereitschaft

Ausdruck: sensibel, hochsensitiv, sachlich, rational, logisch, abstrakt, innerlich unsicher, äußerlich selbstbewusst (bis arrogant wirkend), Streitbar

Der Beobachter fürchtet die Abhängigkeit und die Hingabe, er möchte niemandem verpflichtet sein und niemanden zu nahe treten. Selbstständigkeit und Ungebundenheit ist für ihn alles, er wirkt kühl, nüchtern und distanziert und unnahbar auf seine Umwelt. Gefühle erscheinen ihm unsinnig, er verlässt sich lieber auf den Verstand, am liebsten auf seinen eigenen. Anderen Menschen misstraut er manchmal, in der milderer Form ist er ein sachlicher, kritisch-unbestechlicher Typ mit einer scharfen Beobachtungsgabe. Er prüft die Fakten, sieht Tatsachen ohne Illusionen so wie sie sind und vertritt kompromisslos seine Meinung – wenn es sein muss auch mit Aggressionen. Gefahr ist die Kontakthemmung, die Unangepasstheit, aber auch eine überzogene Sensibilität (sich selbst gegenüber)

- Distanziert, isoliert, kühl, ungesellig und introvertiert
- Abgrenzung, Anonymität
- Vermeidung von Nähe, Beziehung
- Zweifel, Unsicherheit, Misstrauen, Eigenbezüglichkeit
- Abstraktes Denken, Rationalisieren und Intellektualisieren, Keine Emotion
- Aggression als Schutz und Abwehr, aber auch eine Möglichkeit der Kontaktaufnahme
- Spüren selber keinen Leidensdruck

Entstehung (Prägung in der Kindheit): Gleichgültigkeit, Isolation, Mangel an Führung, Wechsel der Bezugspersonen, emotionale Verarmung,



„Ich bin gerne für dich da“ – „Ich bewundere dich!“

Fürsorger (depressiv)

die Angst vor der Selbstwertung, wird als Disharmonie und Isolierung erlebt

Sehnsucht nach: Harmonie, Freude bereiten, Vertrauen, Hilfsbereitschaft, ...

Streben im Alltag: Anpassung, Anlehnung, Kooperationsfähigkeit, Mitgefühl, Anteilnahme, Friede, Ausgleich, Treue, Vorsicht, Führung suchend

Ausdruck: sorgend, funktionierend, einfühlend, brav, einordnen, gefühlvoll, warmherzig, unterordnen, behütet und behütend, naiv, gutgläubig, unselbständig, zögerlich, hingabefähig

Der Fürsorger sucht die Nähe des anderen. Er braucht Harmonie und Einheit, am liebsten möchte er mit dem anderen Verschmelzen. Er stellt seine eigenen Bedürfnisse zurück und sorgt für die anderen Menschen. Konflikte werden vermieden, Anpassung und Hingabe können so stark ausgeprägt sein, dass der Fürsorger seine Meinung völlig unterordnet, bis er sie selbst nicht mehr wahrnehmen kann. So ist die Ich -Entwicklung sehr gefährdet. Der Fürsorger ist bescheiden, selbstlos, er ordnet sich unter und unterdrückt eigene Impulse. Gefahr sind die manipulativen Anteile, der Fürsorger lebt seine Macht nicht offen aus, sondern durch Manipulation und erpresserische Maßnahmen.

- Hingabe, Selbstlosigkeit
- Fähigkeit zur Reflexion, mitleidig, empathisch
- Erwartungshaltung, Symbiose
- Passivität, Selbstvorwürfe, Ohnmachtsgefühle,
- Unterdrückt Impulse, Affekte und Aggression
- Trennungs- und Verlustangst, vermeidet Unabhängigkeit
- Angst- und Schuldgefühle

Entstehung (Prägung in der Kindheit): Verwöhnung, übermäßiges behütet sein, Verhinderung der Auseinandersetzung mit Problemen – daraus folgt geringes Selbstwertgefühl und geringe Problemlösungskompetenz.



„Das Leben ist Planung!“ – „Was ich begonnen habe, führe ich zu Ende!“

Bewahrer (zwanghaft)

die Angst vor dem Wandel, wird als Vergänglichkeit und Unsicherheit empfunden

Sehnsucht nach: Sicherheit, Geborgenheit, Gerechtigkeit/Fairness, Beständigkeit, ...

Streben im Alltag: Verlässlichkeit, Perfektion und Optimierung, Kontrolle, Macht und Beherrschung, Richtig und Falsch, Recht und Ordnung, Gewissenhaftigkeit (skrupulös), Vorsicht, Leistung, Ehrgeiz, Ausdauer, Hartnäckigkeit, Streitbarkeit, Geld, Besitz, Materie, Bodenständiges, Konservatives, Tradition, Sauberkeit, Sparsamkeit, Wahrnehmbares, Konkretes

Ausdruck: zuverlässig, genau, sparsam, geizig, sammeln, sachlich, konsequent, stetig

Der Bewahrer möchte nichts verändern, weder sich, noch irgend etwas in seiner Umwelt. Das Vergängliche und die Veränderung werden als Unsicherheit erlebt. Alles soll so bleiben wie es ist. Der Bewahrer geht kein Risiko ein und ist bemüht, sich abzusichern. Er mag das Vertraute, das Bekannte und Gewohnte. An Erfahrungen, Grundsätzen und Meinungen hält er fest, er ist konservativ. Ordnung und Gesetzmäßigkeit ist eine grundlegende Motivation, er plant gern voraus, ist zielstrebig und pflichtbewusst. Im Liebesleben ist er zuverlässig und treu, in der Zuwendung dauerhaft. Der Bewahrer hat ein gewisse "Beamtenmentalität", er liebt Regeln und Schemata, auch monotone Abläufe machen ihm nichts aus. Er möchte alles und jeden zwingen, sich an seine definierten Standards zu halten, die lebendige Ordnung kann zum pedantischen Eigensinn werden, manchmal agiert er sich auch in Form von Zwangssymptomen und Zwangshandlungen aus, das sind bestimmte festgelegte Rituale, die in der immer gleichen Weise ablaufen müssen, damit er sich wohl fühlt.

- Überwertiges Sicherheitsbedürfnis, Streben nach Dauer und Sicherheit, Kontrolle,
- Angst vor Risiko, Wandlung und Vergänglichkeit, Bewegung und Leben
- Zweifeln, Zögern, Prinzipien, Intoleranz, Geiz, Stereotypen, Zwangssymptome- und handlungen
- Machtwille und Aggressionen werden kontrolliert, unterdrückt oder „ungewollt“ und sadistisch ausgelebt, Drill, Dressur

Entstehung (Prägung in der Kindheit): motorisch-expansive Veranlagung wird gebremst, Gehorchen-müssen, Trotz und Eigenwillen brechen, Leistungsdenken



„Die Welt ist meine Bühne!“ – „Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern!“

Veränderer (histrionisch)

die Angst vor der Endgültigkeit, wird als Unfreiheit erlebt

Sehnsucht nach: soziale Anerkennung, Freiheit, Genuss, Abwechslung, ...

Streben im Alltag: Lebenslust, Eros, Essen. Leichtes, müheloses, anregendes Leben, (äußere) Freiheit, Ungebundenheit, Spannung, Erlebnishunger, Abenteuer, neue Reize, Aktivität, Impulsivität, Unternehmungsgeist, Risiko, Kontakt, Spontaneität, Begeisterung, Gefallen, Mittelpunkt, Beeindruckbarkeit, Theatralik, Show, Wirkung, Effekt, Ideen,

Ausdruck: kreativ, flüchtig, oberflächlich, flexibel, aufgeschlossen für Neuerungen, revolutionär

Der Veränderer möchte frei und ungebunden sein, er möchte der Mittelpunkt der Welt sein, aber keine Verpflichtungen eingehen. Für ihn ist alles Neue, die Zukunft, die große Chance. Er weicht allen Verbindlichkeiten, Traditionen, Konventionen und Regeln aus. Er blickt nach vorn, ist ungeduldig und impulsiv, er möchte Neues erobern, und zwar sofort, das Warten ist eine Qual. Er liebt den Wettstreit, sein Geltungsbedürfnis ist ausgeprägt, er will imponieren und seine Mitmenschen mitreißen. Mit ihm ist es nie langweilig, diese Menschen haben Charme und wissen, sich beliebt zu machen. Sie möchten nicht auf eine bestimmte Rolle festgelegt werden, sie sind reizhungrig, risikofreudig und elastisch, oft sprühend und optimistisch. Die Gefahr ist Oberflächlichkeit, fehlende Identität, manipulatives Verhalten, Unbeständigkeit und fehlende Verlässlichkeit.

- Realitätsvermeidung durch Bagatellisierung, in Frage stellen, sich entziehen, ausweichen, nicht anerkennen
- irrationales und unfassbares Verhalten
- Leben im Augenblick, keine Kontinuität, Rollenspiele, permanente Steigerung der Erlebnisintensität
- Labiles Selbstwertgefühl
- Rivalisieren, Konkurrieren, Mangel an Selbstkritik und Selbstkontrolle,
- Übertreibungen, Verallgemeinerungen, Dramatisierung, Intrigen

Entstehung (Prägung in der Kindheit): Gleichgültigkeit, zu wenig Beachtung, Orientierungslosigkeit, Bündnis mit nur einem Elternteil, wobei der andere in Konkurrenz „ausgestochen“ wird, Partnerersatz oder bei extrem rigider, zwanghafter Erziehungsweise als Protest



Duett-Strukturen und ihre Auswirkungen:

Beobachter und Fürsorger: Zerissen (Identitätsambivalenz)

Sucht die Nähe und scheut sie gleichzeitig. Im Wechselbad der zwischenmenschlichen Interaktion. Differentes Eigenbild. Gibt sich z.B. außen als stark, fühlt sich innerlich schwach.

Beobachter und Bewahrer: Kontrollierer

Wollen über alles Bescheid wissen. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist ein möglicher Leitsatz. Dominanz und Überlegenheit werden - manchmal auch nur unterschwellig - demonstriert. Geheimniskrämer.

Beobachter und Veränderer: Freiheitsliebend

Beschränkungen lösen Frustration aus. Das Leben wird als Fülle von Möglichkeiten wahrgenommen. Niemand verpflichtet sein, alles ist erlaubt.

Fürsorger und Bewahrer: Angepasst

„Geh du voran, ich folge dir!“ oftmals als Leitgedanke. Treu und ergeben. Das Sicherheitsdenken dominiert. Hohe Expertengläubigkeit und dadurch auch eine Abhängigkeit vom sozialen Umfeld.

Fürsorger und Veränderer: Das ewige Kind

Hat meist Schwierigkeiten in Würde alt zu werden - bis zum Jugendwahn (Kleidung, Stil, ...). Behält sich die Spielfreude und auch kindliche Naivität bis ins hohe Alter. Spielerische Leichtigkeit gepaart mit Herzenswärme.

Bewahrer und Veränderer: Dynamik

Hat z.B. kreative, ungewöhnliche Ideen und setzt diese auch in die Tat um. Was tatsächlich begonnen wird, wird auch zu Ende geführt. Mutiger Umsetzer.

„Menschliches Verhalten ist immer von Ängsten determiniert!“ Fritz Riemann

¹ „determiniert“ bedeutet in diesem Zusammenhang „vorbestimmt“



Merkmale:

BEOBACHTER (schizoid)	FÜRSORGER (depressiv)	BEWAHRER (zwanghaft)	VERÄNDERER (histrionisch)
starker Drang nach Unabhängigkeit "Ich bin das Maß aller Dinge!"	Wunsch nach Zuneigung und menschlicher Nähe "Ich will nicht alleine sein!"	Angst vor Risiko und Veränderung	liebt die ständige Abwechslung „Ich will Freiheit und Risiko, Traditionen und Konzepte engen mich ein.“
vermeidet Emotionen und menschliche Nähe	Vermeidung von Konflikten „Ich hasse Streit!“	liebt präzise Planung und genaue Vorgaben bzw. Anweisungen	steht gerne im Mittelpunkt „Ich möchte bewundert und anerkannt werden.“
sachlich, kühl und objektiv	Vogel-Strauß-Mentalität	Vorurteile, Dogmatismus	Veränderung der Veränderung willen
aggressiv und arrogant, verletzend	selbstlos und geduldig	Perfektionist, konsequent, korrekt	gibt Versprechungen, die er nicht einhält
fehlender Enthusiasmus	denkt erst an andere, dann an sich	Entschluss-unfähigkeit	„Rösselsprünge“ im Denken
gleichgültig gegenüber Kritik „Nur ich weiß, was richtig ist!“	verhält sich kindlich-hilflos	Detailfetischismus. Will alles ganz genau wissen	Imponiergehabe und Starallüren. „Ich bin etwas Besonderes“
starkes Selbstwertgefühl	wenig Selbstwertgefühl	Ein „Nein“ bleibt ein „Nein“	oberflächlich und leicht zu beeinflussen
vertritt seine Überzeugung klar und kompromisslos	einfühlsam und hilfsbereit	ordentlich und fleißig	will sofortige Bedürfnisbefriedigung
unsentimental, ironisch-sarkastisch	schlicht und anspruchslos	beständig und zuverlässig	nur das Hier und jetzt zählt
scharfe Beobachtungsgabe	relativ wenig Egoismus	Verantwortungsbewusst	lebhaft, spontan und charmant



Verhalten und Berufswahl

BEOBACHTER (schizoid) keinen nahen Kontakt mit anderen, theoretisch abstrakt immer bereit sich gegen plötzliche Überraschungen abzuschildern, scharfe Beobachtungsgabe, kühle Sachlichkeit, kritischer Blick für Tatsachen, Angst vor mitmenschlicher Nähe	FÜRSORGER (depressiv) mütterlich, sorglich helfend, dienend, pflegend aufopferungsfähig, geduldig einfühlend Verlustangst, geht Spannungen aus dem Weg (vermeidet Auseinandersetzungen) Bescheidenheit, Verzichtsbereitschaft Friedfertigkeit, Selbstlosigkeit, Mitgefühl und Mitleid, kann warten	BEWAHRER (zwanghaft) alles im Namen der Ordnung, der Zucht und des Gesetzes Genauigkeit, Solidität, Präzision, Sorgfalt, Übersicht, Verantwortung, Ausdauer, Geduld, Gründlichkeit, hohe Sachkenntnis zuverlässig, Vorsicht, Voraussicht, zielbewusste Planung Angst vor Risiko	VERÄNDERER (histrionisch) persönlichkeitsgebunden elastisch, auf den Augenblick ausgerichtet Wendigkeit, kontaktfreudig Anpassungsfähigkeit will Geltungsbedürfnis zum Ausdruck bringen, Unfähigkeit, Bedürfnisspannungen zu ertragen, will alles und sofort, Angst vor dem Endgültigen
<u>Berufe, in denen man meist alleine arbeitet:</u> Forscher, Astronom, Physiker Mathematiker, Ingenieur, Philosoph, Denker	<u>Helfende und dienende Berufe:</u> Arzt, Pflegeberufe, Geistlicher, Pädagoge, Gärtner, Förster, Gastwirt, allg. in der Lebensmittelbranche, gemeinnützige Tätigkeiten	<u>Berufe, die Macht/Überlegenheit verleihen:</u> Politiker, Militär, Polizei, Beamter, Richter, Geistlicher, Pädagoge, Jurist, Staatsanwalt, Handwerker, Wissenschaftler	<u>Berufe, wo man „auf der Bühne“ steht:</u> Fotomodell, Mannequins Geschäftsführer, Schmuck- und Verschönerungs-Gewerbe Hotelwesen, Schauspieler, Moderator



Verhalten bei Beschwerden

BEOBACHTER (schizoid)	FÜRSORGER (depressiv)	BEWAHRER (zwanghaft)	VERÄNDERER (histrionisch)
Arrogant, ironisch und sarkastisch, unnahbar, möchte Überlegenheit ausstrahlen, verträgt mitunter auch etwas Gegenwehr, will selbst entscheiden	Bittend, unterwürfig, harmonisierend, beschwert sich meist nicht, entscheidet aber für sich selbst, ob er wiederkommen wird oder nicht	Neigt zur Besserwisserei, penibel, pedantisch, will unbedingt Recht haben, fordert alles haargenau so ein, wie es angeboten wurde, konzentriert sich auf einzelne Aussagen und sucht nach Argumentstärkungsfehlern.	Selbstverliebt, will wichtig genommen werden, will sich mit „normalen“ Angestellten nicht abgeben, sucht besondere Aufmerksamkeit und Zuwendung, will wahrgenommen werden
Fragen Sie, wie er sich eine Lösung vorstellt, welche Wiedergutmachung er will, Widerspruch nur in Form von Fragen vorbringen.	Geben Sie ihm das Gefühl, dass er Ihnen als Mensch wichtig ist, dass Sie seine Sicht der Dinge vollkommen verstehen.	Recht geben, Verständnis für die Fakten klar zum Ausdruck bringen, sich mehrfach für den Fehler entschuldigen und darauf hinweisen, wie wichtig solche Rückmeldungen sind	Das Gefühl geben, dass er ein besonders wichtiger Gast ist, Sonderbehandlung andeuten lassen, einen Vorgesetzten hinzuziehen